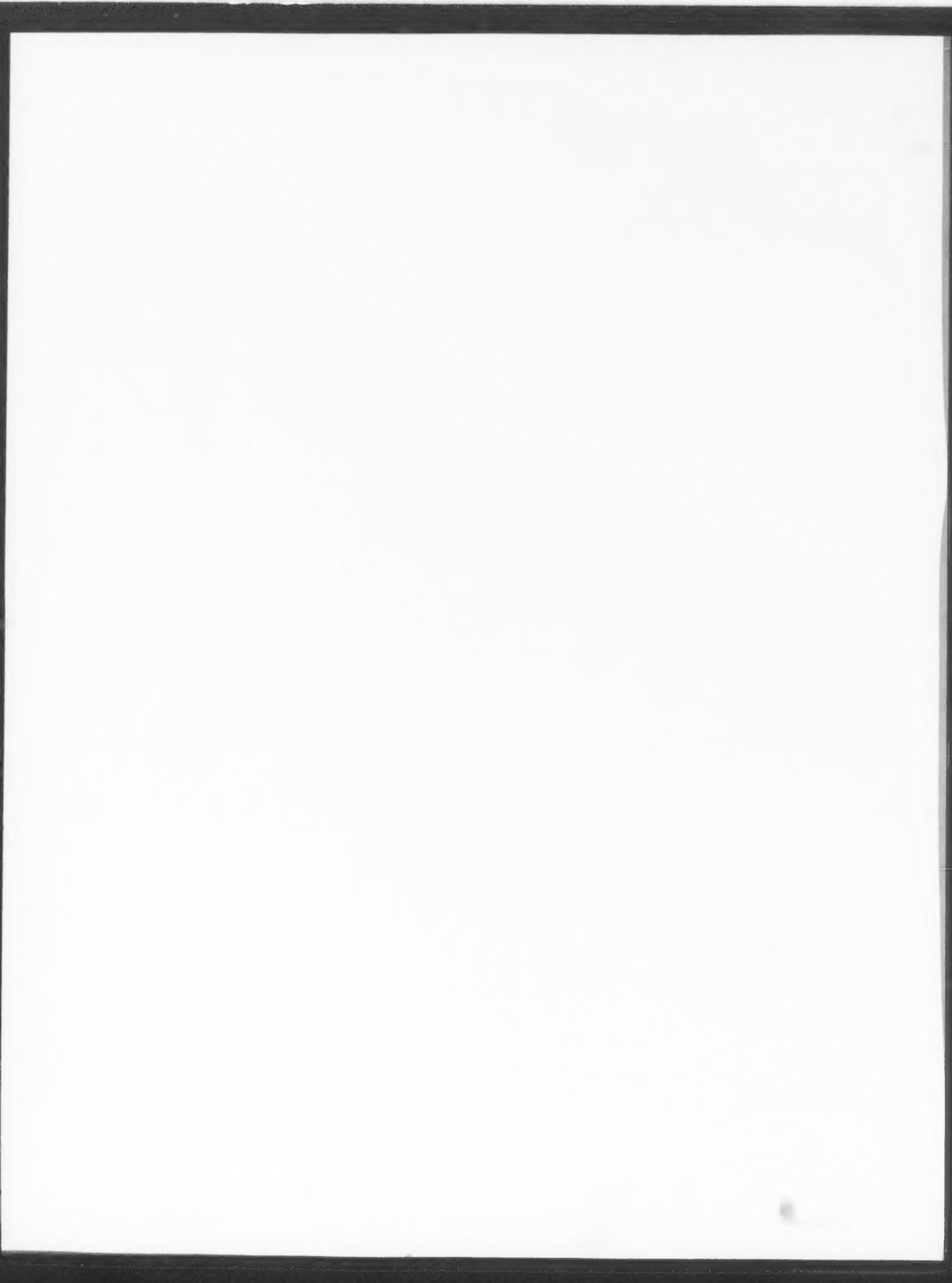


# **Tribunal de la dotation de la fonction publique**

## **Rapport ministériel sur le rendement 2010-2011**

---

L'honorable James Moore, C.P., député  
Ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles





## Table des matières

Message du président .....	1
Section I : Survol de l'organisation. ....	3
Raison d'être .....	4
Responsabilités .....	4
Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP). ....	4
Priorités organisationnelles .....	5
Analyse des risques .....	8
Le rendement en bref. ....	10
Profil des dépenses .....	11
Budget des dépenses par crédit voté .....	12
Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique. ....	13
Résultat stratégique .....	14
Activité de programme : Arbitrage et médiation des plaintes déposées en vertu de la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> .....	14
Sommaire du rendement et analyse des activités de programme .....	15
Leçons tirées .....	18
Les services internes .....	21
Section III : Renseignements supplémentaires .....	23
Principales données financières .....	24
Graphiques des principales données financières .....	25
États financiers .....	26
Liste des tableaux supplémentaires. ....	26
Section IV : Autres sujets d'intérêt. ....	27
Coordonnées de l'organisation .....	28





## Message du président

J'ai le plaisir de vous présenter le *Rapport ministériel sur le rendement* 2010-2011. Il s'agit de la sixième année d'activité de l'organisation. Et tout porte à croire que le Tribunal a vraiment atteint sa vitesse de croisière : effectif complet de membres, expérience accrue de l'équipe et stabilisation relative du nombre de plaintes.

Le travail et la démarche opérationnelle du Tribunal au cours de l'année écoulée peuvent se résumer en un mot : innovation. Afin d'optimiser l'utilisation des ressources et de maintenir le coût des services à son niveau actuel, deux projets pilotes ont été réalisés avec succès : le projet pilote des conférences de règlement et celui de la médiation par téléconférence et par vidéoconférence. Les résultats ont été analysés, et les deux projets sont maintenant intégrés au processus opérationnel normal du Tribunal. Nous estimons que ces nouveaux outils s'avèreront utiles à nos intervenants pour régler les plaintes et permettront de réduire les coûts à la fois pour les parties et pour le gouvernement du Canada. Le soutien et l'engagement des employés et des intervenants ont été des facteurs clés dans le succès de ces projets pilotes.

En 2010-2011, le Tribunal s'est rapproché de son objectif qui consiste à rendre 80 % des décisions dans les quatre mois suivant la tenue de l'audience. Cet objectif demeure une priorité absolue pour le prochain exercice. Nous avons la certitude que grâce à son effectif de membres formés et expérimentés, le Tribunal continuera de progresser vers l'atteinte de cet objectif.

Nous avons d'autre part terminé la modification du règlement qui établit les pratiques et les procédures s'appliquant aux plaintes présentées au Tribunal. Le nouveau règlement – qui entre en vigueur en mai 2011 – sera plus clair et traduira l'évolution de nos pratiques et procédures.

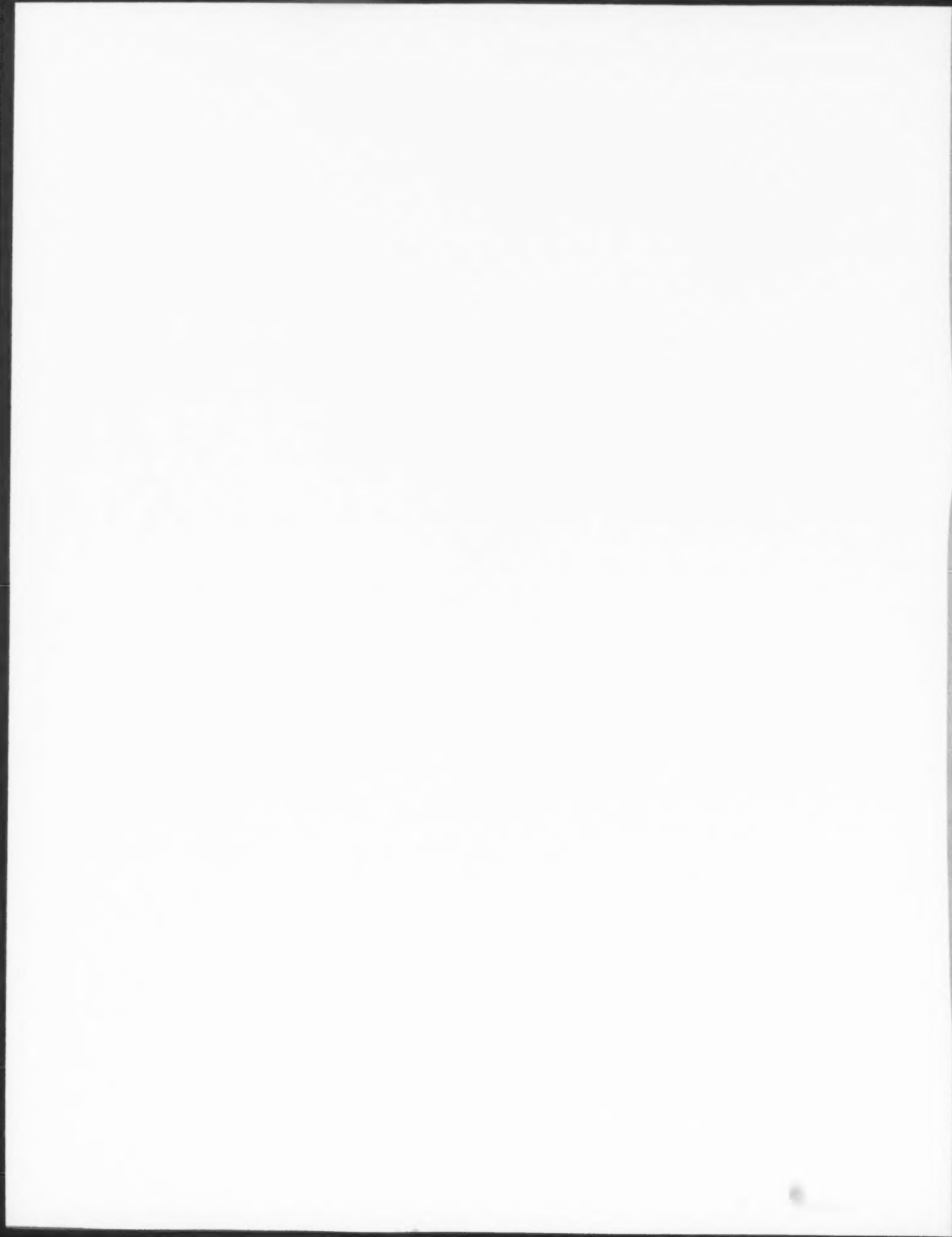
La Cour d'appel fédérale a statué pour la première fois sur un pourvoi concernant une décision du Tribunal. Bien qu'elle ait confirmé le bien-fondé de l'appel et retourné le dossier au Tribunal aux fins de révision, elle a souscrit à l'interprétation donnée par celui-ci de l'abus de pouvoir dans le contexte de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Depuis la création du Tribunal, plus de 90 % de toutes les plaintes reçues ont été réglées à différentes étapes du processus de plainte sans qu'une audience soit nécessaire. L'approche du Tribunal est axée sur la communication des renseignements, le dialogue véritable et le règlement des plaintes.

Aujourd'hui encore, nous continuons d'innover et de redéfinir nos processus et nos services. Le Tribunal joue un rôle de première importance pour ce qui est du respect des valeurs de dotation énoncées dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* : respect des employés, volonté réelle de dialogue et mécanismes de recours destinés à résoudre les questions relatives aux nominations.

Le président et premier dirigeant,

Guy Giguère





**SECTION I :**  
*Survol de l'organisation*

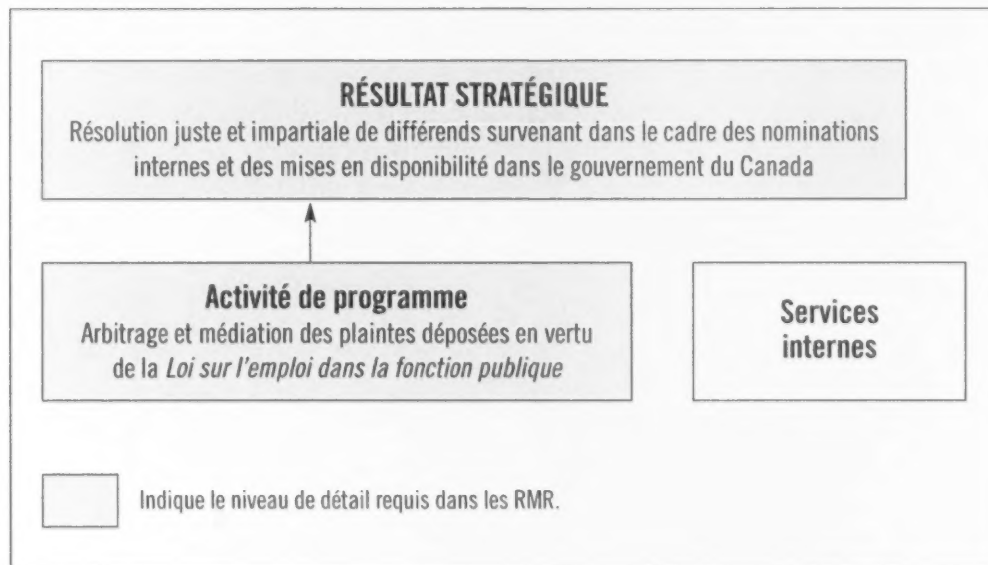
## Raison d'être

Le Tribunal de la dotation de la fonction publique est un tribunal indépendant et quasi judiciaire créé en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Il a pour mission d'instruire les plaintes relatives aux nominations internes et aux mises en disponibilité dans la fonction publique fédérale. Pour régler les plaintes qu'il reçoit, le Tribunal tient des audiences et offre des services de médiation.

## Responsabilités

Le Tribunal de la dotation de la fonction publique a été créé le 31 décembre 2005, au moment de l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, dans le cadre des nouvelles mesures se rapportant aux recours en matière de dotation. Le mandat législatif du Tribunal consiste à instruire les plaintes liées aux nominations internes, aux mises en disponibilité, à la révocation de nominations et à l'application des mesures correctives ordonnées par le Tribunal, et à statuer sur celles-ci. Le Tribunal est en outre autorisé, en vertu de la Loi, à offrir des services de médiation en tout état de cause.

## Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP)





## Priorités organisationnelles

### Légende de rendement/priorité

**Dépassé :** Plus de 100 % du niveau de rendement attendu (comme en témoignent l'indicateur et la cible ou les activités et résultats prévus) pour la priorité ou le résultat précisé dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) correspondant a été atteint au cours de l'exercice.

**Entièrement atteint :** 100 % du niveau de rendement attendu (comme en témoignent l'indicateur et la cible ou les activités et résultats prévus) pour la priorité ou le résultat précisé dans le RPP correspondant a été atteint au cours de l'exercice.

**Atteint en grande partie :** De 80 à 99 % du niveau de rendement attendu (comme en témoignent l'indicateur et la cible ou les activités et résultats prévus) pour la priorité ou le résultat précisé dans le RPP correspondant a été atteint au cours de l'exercice.

**Plus ou moins atteint :** De 60 à 79 % du niveau de rendement attendu (comme en témoignent l'indicateur et la cible ou les activités et résultats prévus) pour la priorité ou le résultat précisé dans le RPP correspondant a été atteint au cours de l'exercice.

**Non atteint :** Moins de 60 % du niveau de rendement attendu (comme en témoignent l'indicateur et la cible ou les activités et résultats prévus) pour la priorité ou le résultat précisé dans le RPP correspondant a été atteint au cours de l'exercice.

Priorité	Type <sup>1</sup>	Résultat stratégique <i>Résolution juste et impartiale de différends survenant dans le cadre des nominations internes et des mises en disponibilité dans le gouvernement du Canada</i>
Processus efficaces et simplifiés	Déjà établie	<p>Les priorités du Tribunal se rapportent directement à son résultat stratégique et à son activité de programme, soit l'arbitrage et la médiation des plaintes déposées en vertu de la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i>.</p> <p>L'amélioration et la simplification des outils, des politiques et des processus qui aident le Tribunal à régler efficacement les plaintes et à mieux gérer l'organisation contribuent directement à l'atteinte de son résultat stratégique.</p>

#### État du rendement : atteint en grande partie

- Le Tribunal a réalisé les deux projets pilotes prévus, analysé les résultats et apporté les modifications nécessaires : la médiation par téléconférence et vidéoconférence ainsi que les conférences de règlement feront désormais partie de sa trousse d'outils de résolution des plaintes.
- Le cours « Formation en négociation raisonnée et en médiation » du Tribunal a été revu et simplifié. Un cours mis à jour comprenant une présentation plus approfondie sur la jurisprudence du Tribunal sera offert en 2011-2012.
- Le règlement modifié établissant les procédures a été terminé; il entre en vigueur en mai 2011. Il est maintenant plus clair et correspond aux pratiques et aux procédures actuelles.
- Le Tribunal a apporté des changements à ses pratiques concernant les demandes de rejet. Les accusés de réception envoyés aux plaignants ont été revus et simplifiés.
- Une politique visant à assister les plaignants dans la formulation des demandes d'accommodement a été rédigée et examinée à l'interne. Les consultations au sujet de cette ébauche auront lieu au cours du prochain exercice.
- De nouveaux rapports financiers ont été créés et d'autres ont été fusionnés de manière à présenter à la direction un meilleur portrait global de la situation financière de l'organisation. Un mécanisme simplifié de surveillance électronique du plafond des dépenses pour les voyages, l'accueil et les conférences a été mis en place.
- Des rapports d'étape ont été mis en place afin de mieux surveiller les ententes de services partagés avec le fournisseur de services.

<sup>1</sup> Le « type » correspond aux catégories suivantes : **Déjà établie** – priorité établie au cours du dernier ou de l'avant-dernier exercice précédant l'exercice visé par le rapport; **Permanente** – priorité établie au moins trois exercices avant l'exercice visé par le rapport; **Nouvelle** – priorité établie au cours de l'exercice visé par le Rapport ministériel sur le rendement.

Priorité	Type	Résultat stratégique <i>Résolution juste et impartiale de différends survenant dans le cadre des nominations internes et des mises en disponibilité dans le gouvernement du Canada</i>
80 % des décisions finales rendues dans les quatre mois suivant l'audience	Déjà établie	<p>Les priorités du Tribunal se rapportent directement à son résultat stratégique et à son activité de programme, soit l'arbitrage et la médiation des plaintes déposées en vertu de la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i>.</p> <p>En rendant ses décisions en temps opportun, le Tribunal réalise son mandat et contribue directement et efficacement à l'atteinte de son résultat stratégique.</p>

**État du rendement: non atteint**

- En 2010-2011, le Tribunal a continué d'améliorer son rendement par rapport aux exercices précédents. Plus de 27 % des décisions ont été rendues dans les quatre mois suivant l'audience, comparativement à 15 % pour l'exercice précédent. Étant donné qu'il dispose maintenant d'un effectif complet de membres formés et expérimentés, et que certaines décisions remontant à l'exercice 2009-2010, quand le Tribunal ne comptait que deux membres permanents, seront bientôt rendues, nous nous attendons à ce que le Tribunal continue à progresser vers l'atteinte de cet objectif ambitieux.

Priorité	Type	Résultat stratégique <i>Résolution juste et impartiale de différends survenant dans le cadre des nominations internes et des mises en disponibilité dans le gouvernement du Canada</i>
Un lieu de travail où tous se sentent valorisés et connaissent l'importance de leur contribution	Déjà établie	Un effectif engagé et un milieu de travail sain entraînent une productivité et une satisfaction accrues – contribuant ainsi à l'atteinte des objectifs du Tribunal – et appuient son unique activité de programme : l'arbitrage et la médiation des plaintes déposées en vertu de la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> .

#### État du rendement : atteint en grande partie

- En raison des possibilités d'avancement limitées, le Tribunal avait déjà mis en place un programme exhaustif d'apprentissage et de perfectionnement. Les efforts se sont poursuivis afin d'aider les employés qui cherchent à améliorer leurs compétences ou à acquérir de nouvelles aptitudes propres à faciliter leur avancement professionnel dans la fonction publique. De plus, plusieurs employés ont reçu des affectations intérimaires à un poste de niveau supérieur, dans le cadre de détachements.
- Une journée de réflexion annuelle portant sur la responsabilité personnelle, la santé et le mieux-être a eu lieu en octobre.
- Un examen du système de gestion informelle des conflits du Tribunal ainsi que des renseignements additionnels ont été remis aux employés. Les employés ont assisté à une présentation à l'occasion de la Journée internationale de la résolution des conflits (21 octobre).
- Un certain nombre d'activités de renforcement de l'esprit d'équipe ont eu lieu afin de souligner le travail et les réalisations de certains groupes ou employés.

## Analyse des risques

### Contexte opérationnel

Le TDFP a été en mesure de gérer efficacement ses dossiers, car il a reçu 775 plaintes, ce qui représente une légère augmentation par rapport à l'exercice précédent. Le nombre de plaintes reçues s'est quelque peu stabilisé au cours des quatre dernières années à environ 773 plaintes par année en moyenne. Toutefois, étant donné que la fonction quasi judiciaire du Tribunal consiste à instruire les plaintes qu'il reçoit, la planification demeure difficile. Actuellement, il y a lieu de craindre que les mises en disponibilité prévues dans certains secteurs de la fonction publique et les processus de nomination d'envergure menés dans d'autres donnent lieu à une augmentation considérable du nombre de plaintes présentées au Tribunal. Dans le but d'atténuer ces risques, le Tribunal continue de chercher à réaliser des économies par une utilisation accrue de la technologie, par la réduction des coûts liés aux déplacements et à la location grâce à la tenue de conférences de règlement et de séances de médiation par téléconférence et par vidéoconférence, et par l'embauche de médiateurs qui se trouvent dans différentes régions du Canada.

## Système de gestion de cas

Le Système de gestion de cas du Tribunal (SGC) continue de présenter un risque, étant donné que les démarches visant à trouver un produit commercial approprié n'ont pas abouti. Le soutien aux utilisateurs pour le logiciel utilisé actuellement ne sera plus offert après 2012. Tout au long de l'année, le personnel du Tribunal a collaboré avec d'autres organismes quasi judiciaires qui cherchent également à remplacer leur SGC en vue de trouver une solution commune. Le Tribunal a pris part à l'étude du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) intitulée « Évaluation des solutions de gestion des dossiers pour les ministères et organismes de petite taille ». Au cours du prochain exercice, le Tribunal poursuivra sa collaboration avec le SCT et d'autres organismes de petite taille afin de trouver une solution commune.

## Temps de traitement

Au fil des ans, le Tribunal est parvenu à réaliser un objectif que de nombreuses organisations quasi judiciaires trouvent difficile à atteindre, c'est-à-dire de ne pas accumuler d'arriéré de dossiers. Bien que certains dossiers soient reportés à l'exercice suivant, le Tribunal ferme presque autant de dossiers qu'il en reçoit chaque année. En 2010-2011, 775 plaintes ont été reçues et 722 dossiers ont été clos. Cependant, certains dossiers complexes ayant trait aux droits de la personne et où les plaignants se représentent eux-mêmes continuent de poser des difficultés et constituent un des facteurs qui influent sur le temps nécessaire pour traiter un dossier, puis rédiger la décision.

La disponibilité des parties pour assister à une séance de médiation, à une conférence de règlement ou à une audience a également une incidence sur le temps nécessaire pour traiter un dossier. Afin d'atténuer le problème, le Tribunal établit maintenant la date de l'audience de quatre à six mois à l'avance et envoie immédiatement l'avis d'audience aux parties.

## Qualité des décisions

En plus du temps de traitement, la qualité des décisions constitue également un facteur de risque. Des décisions qui ne sont ni cohérentes ni fondées sur des principes juridiques solides créeraient une jurisprudence entachée d'erreurs et susciteraient de l'incertitude chez les intervenants. Cela souligne l'importance de la qualité des nominations au Tribunal effectuées par le gouverneur en conseil ainsi que de la formation et du soutien offerts aux membres du Tribunal.

## Ressources humaines

Le TDGP, à l'instar d'autres organismes de très petite taille, fait face à des difficultés en matière de ressources humaines attribuables aux départs à la retraite et au manque de possibilités d'avancement professionnel. L'incidence du roulement du personnel peut être considérable.

Le maintien des connaissances organisationnelles du Tribunal nécessite de se focaliser sur la formation et la planification de la relève. Au cours du dernier exercice, le Tribunal a accordé une attention particulière à son programme d'apprentissage et a offert aux employés des occasions d'élargir leurs possibilités de perfectionnement professionnel au moyen de détachements dans d'autres organisations.

## Le rendement en bref

### Ressources financières pour 2010-2011 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
5 463	5 598	4 747

\*Remarque : Les ressources financières devraient correspondre à la somme des lignes de total pour les activités de programme et les services internes.\*

### Ressources humaines pour 2010-2011 (équivalents temps plein – ETP)

Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
39	34	5

### Résultat stratégique : *Résolution juste et impartiale de différends survenant dans le cadre des nominations internes et des mises en disponibilité dans le gouvernement du Canada*

Indicateurs de rendement	Objectifs	Rendement de 2010-2011
Pourcentage de plaintes ayant fait l'objet d'une révision judiciaire au motif que le Tribunal a omis de respecter le principe de la justice naturelle, l'équité procédurale ou toute autre procédure.	3 %	<p>Seulement 0,7 % de toutes les décisions finales ont fait l'objet d'une révision judiciaire au motif que le Tribunal a omis de respecter le principe de la justice naturelle, l'équité procédurale ou toute autre procédure. Tout résultat inférieur à l'objectif de 3 % indique que le Tribunal a atteint ou dépassé son objectif de rendement.</p> <p>Sur les 140 décisions finales rendues (33 décisions avec motifs et 107 décisions-lettres), seulement une demande de révision judiciaire a été présentée pour le motif mentionné ci-dessus.</p>



Activité de programme	Dépenses réelles de 2009-2010 (en milliers de \$)	2010-2011 <sup>2</sup> (en milliers de dollars)				Harmonisation avec les résultats du gouvernement
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	
Arbitrage et médiation des plaintes déposées en vertu de la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> .	3 264	3 884	3 884	4 000	3 477	Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces.
Total	3 264	3 884	3 884	4 000	3 477	

Activité de programme	Dépenses réelles de 2009-2010 (en milliers de \$)	2010-2011 (en milliers de dollars)			
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Services internes	1 621	1 579	1 579	1 598	1 270

## Profil des dépenses

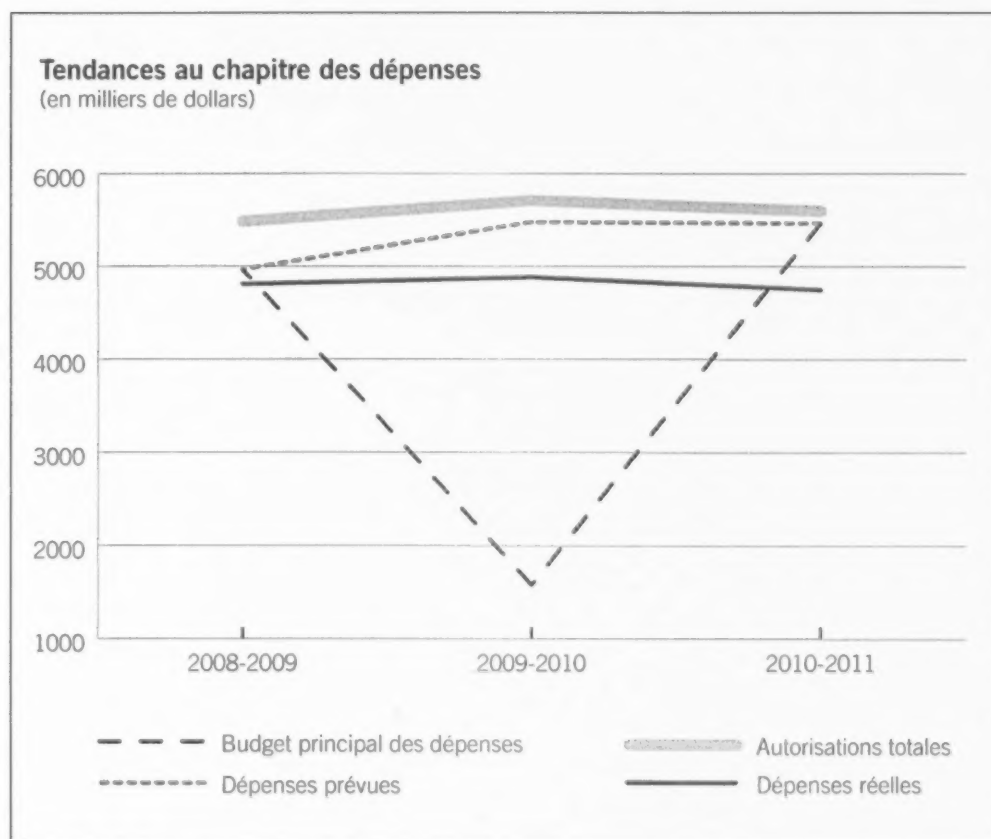
Les dépenses réelles du Tribunal ont atteint 4,7 millions de dollars en 2010-2011. Les dépenses du Tribunal ont augmenté depuis l'entrée en vigueur de la LEFP en décembre 2005, compte tenu de l'accroissement considérable du nombre de plaintes qui lui ont été présentées. Depuis sa création en 2005, le Tribunal n'a cessé de renforcer sa capacité et d'investir dans son infrastructure afin de mener ses activités.

Au départ, le budget des dépenses prévues du Tribunal s'élevait à 5 millions de dollars. Ce budget avait été déterminé en fonction d'une estimation d'environ 400 plaintes par année. Or, le Tribunal a atteint ce nombre au cours de sa deuxième année de fonctionnement (2006-2007). En moyenne, il a reçu 773 plaintes par année au cours des quatre derniers exercices

<sup>2</sup> À partir du cycle de préparation du Budget de dépenses pour 2009-2010, les ressources destinées aux activités de programme des Services internes sont présentées séparément. Ces ressources ne sont plus réparties entre les autres activités de programme comme c'était le cas dans le précédent Budget principal des dépenses. Ce changement a une incidence sur la comparabilité des dépenses et des données portant sur les équivalents temps plein par activité de programme entre exercices.

(du 1<sup>er</sup> avril 2007 au 31 mars 2011). Malgré l'augmentation importante du nombre de plaintes, le Tribunal a continué de fonctionner avec les ressources qui lui avaient été attribuées au départ. En 2010-2011, le Tribunal a reçu 775 plaintes, ce qui représente une légère augmentation par rapport aux 742 plaintes de l'exercice précédent.

Le diagramme ci-dessous indique la tendance des dépenses du Tribunal sur une période de trois ans.



## Budget des dépenses par crédit voté

Pour en savoir plus sur nos crédits organisationnels et/ou dépenses législatives, prière de consulter les Comptes publics du Canada 2010-2011 (Volume II). La version électronique des Comptes publics est accessible sur le site Web de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Voir les Comptes publics du Canada 2010, <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/txt/72-fra.html>.





**SECTION II :**

*Analyse des activités de programme  
par résultat stratégique*

## Résultat stratégique

Résolution juste et impartiale de différends survenant dans le cadre des nominations internes et des mises en disponibilité dans le gouvernement du Canada.

## Activité de programme

Arbitrage et médiation des plaintes déposées en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

### Description de l'activité de programme

Aux termes de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, le mandat du Tribunal de la dotation de la fonction publique consiste à instruire les plaintes concernant les nominations internes, l'application des mesures correctives ordonnées par le Tribunal, la révocation des nominations ou les mises en disponibilité, et à statuer sur elles. Lorsqu'il décide du bien-fondé d'une plainte se rapportant à une nomination interne ou à une mise en disponibilité, le Tribunal peut interpréter et appliquer la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Si le Tribunal conclut qu'une plainte est fondée, il peut ordonner le versement d'une indemnité. En outre, il peut offrir des services de médiation en tout état de cause dans le but de régler une plainte.

### Ressources financières 2010-2011 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
3 884	4 000	3 477

### Ressources humaines 2010-2011 (ETP)

Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
30	25	5

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement
Décisions judiciaires et bien étayées rendues par le Tribunal en temps opportun	Pourcentage de décisions dont les motifs sont diffusés dans les quatre mois suivant l'audience	80 %	Non atteint
	Pourcentage de décisions du Tribunal confirmées lors de la révision judiciaire	95 %	Dépassé
Utilisation optimale des services de résolution de conflits du Tribunal par les parties	Pourcentage de séances de médiation qui se sont soldées par le retrait de la plainte	70 %	Dépassé

## Sommaire du rendement et analyse des activités de programme

### 1. Décisions judiciaires et bien étayées rendues par le Tribunal en temps opportun.

Indicateur	Objectif
Pourcentage de décisions dont les motifs sont diffusés dans les quatre mois suivant l'audience	80 %

Le Tribunal publie des décisions avec des motifs détaillés à la suite d'une audience ou d'une instruction sur dossier. Les décisions-lettres, qui sont beaucoup plus concises, servent à traiter les centaines de questions liées aux procédures et à la compétence soumises au Tribunal au cours de l'année. Les décisions-lettres sont habituellement émises quelques jours après le dépôt de l'argumentation écrite des parties.

Le Tribunal n'a pas atteint son objectif qui consiste à diffuser 80 % des décisions avec motifs dans les quatre mois suivant l'audience. Toutefois, plus de 27 % des décisions ont été rendues dans le délai visé.

En 2009-2010, les décisions avec motifs se sont accumulées et seulement 15 % des décisions ont été rendues dans les quatre mois suivant l'audience, étant donné que le Tribunal ne comptait que deux membres permanents. Cela a eu une incidence sur les résultats de 2010-2011, compte tenu de l'arriéré de décisions qu'il restait encore à rendre. Maintenant qu'il dispose de six membres permanents formés et expérimentés et d'un personnel tout aussi expérimenté pour les soutenir, le Tribunal est convaincu qu'il sera en mesure de continuer à améliorer son rendement.

Des pratiques de surveillance et de gestion de cas plus rigoureuses, comme la réattribution des dossiers entre les membres et les conférences de règlement, ont été mises en place afin de fournir aux membres des conditions favorables à l'atteinte de cet objectif.

Le premier but du Tribunal consiste à rendre des décisions de grande qualité au sujet des plaintes qu'il reçoit dans un délai raisonnable. Un certain nombre de facteurs déterminent si le Tribunal est en mesure d'y parvenir ou non. Un nombre accru d'affaires et de dossiers complexes ayant trait à des questions liées aux droits de la personne nécessitent des audiences plus longues et comportent des questions de procédure qui doivent être réglées avant l'audience. Étant donné que cette tendance se poursuivra probablement au cours des années à venir, le Tribunal a mené un projet pilote et a déterminé qu'il convient d'utiliser les conférences de règlement afin de tenter de régler les plaintes où les parties ont refusé la médiation.

Indicateur	Objectif
Pourcentage de décisions du Tribunal confirmées lors de la révision judiciaire	95 %

Le nombre de demandes accueillies en comparaison du nombre de demandes de révision judiciaire présentées à la Cour fédérale représente un indicateur de la qualité des décisions. Les décisions de la Cour fédérale sont instructives pour les parties comme pour le Tribunal, même dans les cas où la demande est accueillie et que l'affaire est renvoyée au Tribunal pour qu'il tienne une nouvelle audience. La Cour fédérale n'a rendu aucune décision à l'égard d'une demande de révision judiciaire concernant une décision du Tribunal.

Dans la toute première affaire ayant fait l'objet d'un appel à la Cour d'appel fédérale, la Cour a souscrit à l'analyse que le Tribunal a faite de l'abus de pouvoir. Il convient de noter que le procureur général du Canada a demandé l'autorisation d'interjeter appel de la décision de la Cour d'appel fédérale auprès de la Cour suprême du Canada.

Trois demandes de révision judiciaire sont actuellement en instance devant la Cour fédérale. Aucune d'entre elles n'a fait l'objet d'une décision. La Cour n'a rendu aucune autre décision à l'égard de demandes de révision judiciaire au cours de l'année.

Sur les 140 décisions finales rendues par le Tribunal, cinq ont fait l'objet d'une demande de révision judiciaire. Deux des demandes ont été retirées. Le 31 mars 2011, sept demandes de révision judiciaire se trouvaient en instance devant la Cour fédérale, dont quatre ont été présentées au cours d'exercices antérieurs. Une des demandes se rapporte uniquement à une mesure corrective ordonnée par le Tribunal et non au fond de la décision; par conséquent, elle ne figure pas dans le tableau ci-dessous.

Pour un aperçu global des demandes de révision judiciaire, voir le tableau ci-dessous.

	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Total
Nombre de demandes de révision judiciaire présentées	6	5	5	5	21
Demandes rejetées ou sans objet	1	2	0	0	3
Demandes accueillies	2	2	1	0	5
Demandes abandonnées	3	0	2	2	7
Demandes en suspens	0	1	2	3	6
Nombre de décisions finales rendues par le Tribunal	157	172	120	140	589
Pourcentage des décisions confirmées	98,7 %	98,8 %	99,2 %	s.o.*	99,1 %

\*Aucune décision n'a été rendue par la Cour fédérale au cours de cet exercice.

## 2. Utilisation optimale des services de résolution des conflits du Tribunal par les parties

Conformément à l'esprit et au sens de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, le Tribunal s'efforce d'aider les parties à régler les plaintes sans procéder à une audience.

Indicateur	Objectif
Pourcentage de séances de médiation qui se sont soldées par le retrait de la plainte	70 %

Les parties ont fait un usage efficace des services de médiation du Tribunal en 2010-2011, car l'objectif du Tribunal a été dépassé de 15 %. Au cours de l'année, 236 séances de médiation ont été tenues, et 201 d'entre elles ont abouti au retrait de la plainte. Ces chiffres représentent un taux de règlement de 85 %, lequel concorde avec le taux des exercices précédents.

En 2010-2011, dans le cadre d'un projet pilote, 33 % des séances de médiation ont été menées par téléconférence ou par vidéoconférence. Bien que le taux de règlement pour la médiation par téléconférence ou par vidéoconférence soit légèrement inférieur à celui des séances de médiation en personne, le Tribunal a constaté que les téléconférences et les vidéoconférences constituent tout de même une méthode efficace, et les utilisera pour un minimum de 15 % des séances de médiation au cours de l'année à venir.

Comme il l'a fait au cours des dernières années, le Tribunal a présenté son cours d'une durée de deux jours et demi intitulé « Formation en négociation raisonnée et en médiation » six fois dans différentes régions du Canada.

## Leçons tirées

### Jonction des plaintes

Le Tribunal vise à clore 80 % de ses dossiers dans les 270 jours suivant la réception de la plainte. Afin de gérer ses dossiers de manière efficace et économique, le Tribunal joint les instances quand il est pratique de le faire, à la demande d'une des parties ou si le Tribunal le juge approprié. Les dossiers peuvent être joints par exemple quand plusieurs plaintes portent sur un même processus de nomination, même si les plaignants ne sont pas les mêmes, ou quand un plaignant a présenté plusieurs plaintes. Dans cette situation, le plaignant dépose habituellement une plainte à la fois, parfois dans une période de plusieurs mois. S'il y a lieu, toutes les plaintes peuvent être instruites au cours d'une seule audience, ce qui témoigne d'une saine gestion et permet d'optimiser l'argent des contribuables.

La jonction des dossiers constitue une excellente méthode pour gérer un grand nombre de dossiers et s'est avérée efficace, car plusieurs dossiers peuvent être traités au cours d'une seule audience et par une décision finale abordant toutes les questions en même temps.

Toutefois, nous avons constaté que dans certaines situations où un grand nombre d'instances sont jointes, cette méthode avait une incidence sur le temps nécessaire pour les clore. Certaines échéances doivent être repoussées afin que les plaintes soient toutes instruites à la même audience. Le Tribunal continuera tout de même à pratiquer la jonction des dossiers, car les avantages de cette méthode l'emportent clairement sur le risque de ne pas atteindre l'objectif interne qui consiste à clore 80 % des dossiers dans un délai de 270 jours.

### Projets pilotes

#### *Projet pilote des téléconférences et des vidéoconférences*

Ce projet pilote a été entrepris afin d'accroître l'accessibilité de la médiation et de maintenir les coûts de ce service à leur niveau actuel pour les parties et pour le Tribunal. Avant même le début du projet pilote, cette méthode avait été utilisée avec succès dans les cas où les plaignants travaillaient à l'extérieur du pays ou quand les parties n'étaient pas en mesure d'assister dans un délai raisonnable à une séance de médiation en personne.

Au cours de l'année du projet pilote, les questionnaires remplis par les participants ont montré un taux de satisfaction de plus de 80 % pour tous les types de médiation. Par ailleurs, le projet pilote a permis la réduction des délais, la réalisation d'économies considérables quant aux coûts de déplacement pour les agents négociateurs, les représentants des ministères et les membres et les employés du Tribunal, l'accroissement du bien-être des employés et l'amélioration de l'équilibre travail-vie personnelle (temps passé au bureau et à la maison par rapport au temps passé à l'extérieur) pour toutes les personnes concernées.



Certaines parties et certains représentants ont toutefois exprimé leur préférence pour la médiation en personne. Pour l'année à venir, le Tribunal prévoit réduire le pourcentage de séances de médiation par téléphone et offrir la possibilité d'effectuer la pré-médiation par téléphone (une journée) et la médiation en personne (une journée). Cette façon de faire accordera à chacun une plus grande marge de manœuvre pour choisir entre la médiation par téléphone, la médiation par vidéoconférence et la médiation en personne.

### *Projet pilote des conférences de règlement*

Étant donné qu'il s'agissait d'une nouveauté pour les parties, le Tribunal a jugé important de l'introduire par l'entremise d'un projet pilote. Cette démarche a permis une plus grande latitude pour modifier et ajuster le modèle proposé en fonction des commentaires fournis par les parties suite à leur participation à des conférences de règlement et de l'expérience des membres qui les ont présidées. Le groupe d'intervenants du Tribunal a également été consulté à différentes étapes du projet pilote, et ses commentaires se sont avérés très utiles pour le perfectionnement du processus.

Comme prévu, le projet pilote a été évalué, et les statistiques pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2010 au 31 mars 2011 montrent un taux de règlement de 80 %. Compte tenu de ces résultats et des commentaires positifs formulés par les participants, le Tribunal a décidé d'intégrer les conférences de règlement à son processus de plainte de manière définitive. Davantage de membres sont formés et participent maintenant à cette nouvelle procédure. La documentation et le site Web ont été modifiés afin de simplifier le processus et de faire état des changements apportés en cours de route.

Le Tribunal est convaincu que les conférences de règlement constituent un complément approprié à son processus de plainte. Elles représentent pour les parties une occasion de discuter directement de la plainte, ce qui ne serait pas possible dans le contexte d'une audience quasi judiciaire. Elles sont efficaces, car elles sont effectuées en un jour, en même temps que la conférence préparatoire, et ce, sans qu'il soit nécessaire de voyager. Les conférences de règlement sont également utiles aux parties même si elles ne permettent pas de parvenir à un règlement, car elles leur permettent d'évaluer les points forts et les lacunes de leur dossier et de mieux se préparer à l'audience, le cas échéant.

L'expérience a démontré que le règlement de la plainte, lorsque c'est possible, constitue le résultat souhaitable pour les parties. En outre, le règlement d'une plainte réduit les répercussions du processus pour toutes les personnes concernées, en particulier quand la plainte provient du milieu de travail. Le règlement de la plainte permet aussi aux parties de réduire le temps de préparation et de réaliser des économies en ce qui a trait aux coûts de représentation et de déplacement. Le Tribunal peut également réaliser de telles économies, et ses membres peuvent préparer et rendre leurs décisions plus rapidement.

## Rapidité des décisions

Le Tribunal accorde beaucoup d'importance à la rapidité de ses décisions, ce qui sert les intérêts des intervenants immédiats du Tribunal ainsi que ceux de la population canadienne. L'établissement des échéances est également important, compte tenu de la nature des questions liées à la dotation et de l'incidence de celles-ci sur les parties.

Le Tribunal a pris de nombreuses mesures afin de s'assurer que ses décisions sont rendues en temps opportun et a observé des progrès au cours de la dernière année. Il a perfectionné ses systèmes opérationnels et fait valoir l'importance du respect des délais auprès de son personnel d'exécution. Par exemple, il a présenté aux membres qui rendent des décisions un atelier sur la façon dont le Tribunal pourrait atteindre plus facilement ses objectifs stratégiques en ce qui a trait à la rapidité des décisions. Cet atelier a également donné lieu à un échange de renseignements, au transfert des connaissances et à un consensus sur ce qui fonctionne bien et sur les autres stratégies qui pourraient aider le Tribunal à rendre ses décisions plus rapidement. Ainsi, au cours du prochain exercice, le Tribunal explorera la possibilité d'avoir recours à des audiences accélérées pour certains dossiers dont il est saisi.

Il y a beaucoup de leçons à tirer sur le sujet. Par exemple, il est évident que le Tribunal doit concilier de nombreuses priorités afin d'assurer la rapidité et la qualité de ses décisions, ainsi que l'indépendance du processus par lequel elles sont rendues. Par ailleurs, les décisions doivent être fondées sur un raisonnement rigoureux. Il n'est pas dans l'intérêt des intervenants du Tribunal de rendre une décision rapidement, mais sans qu'elle soit fondée sur un raisonnement rigoureux. Par conséquent, si le processus de prise de décisions doit être prolongé afin d'en assurer la qualité, il s'agit d'une valeur ajoutée pour le processus de plainte. Dans un processus quasi judiciaire, il est essentiel de préserver l'indépendance du membre qui rend la décision. Avec cette priorité en tête, le Tribunal doit continuer à consulter ses membres et son personnel sur la façon de rendre les décisions plus rapidement. Ces discussions peuvent assurer un transfert constructif des connaissances et une efficacité accrue dans tous les aspects des activités du Tribunal. Ainsi, le Tribunal peut réduire au minimum les risques associés aux décisions rendues en retard, ou inversement, aux décisions précipitées dont la qualité laisse à désirer.



## Les services internes

### Description de l'activité de programme

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes, gérées de façon à répondre aux besoins des programmes et aux autres obligations générales d'une organisation. Ces groupes sont les suivants : Services de gestion et de surveillance; Services des communications; Services juridiques; Services de gestion des ressources humaines; Services de gestion des finances; Services de gestion de l'information; Services des technologies de l'information; Services de gestion des biens; Services de gestion du matériel; Services de gestion des acquisitions; Services de gestion des voyages et autres services administratifs. Les services internes comprennent uniquement les activités et les ressources destinées à l'ensemble d'une organisation et non celles fournies en vue de répondre aux besoins d'un programme particulier.

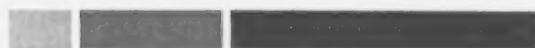
### Ressources financières 2010-2011 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
1 579	1 598	1 270

### Ressources humaines 2010-2011 (ETP)

Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
9	9	0





SECTION III :  
*Renseignements supplémentaires*

## Principales données financières

### État condensé de la situation financière

Au 31 mars 2011 (en dollars)

	Variation en %	2010-2011	2009-2010
Total des actifs	-60 %	318 279	799 672
Total des passifs	-31 %	1 170 768	1 690 321
Avoir du Canada	-4 %	-852 489	-890 649
Total	-60 %	318 279	799 672

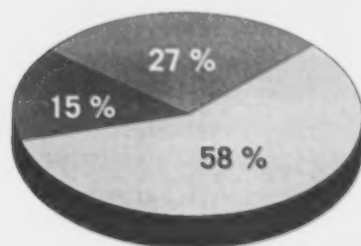
### Déclaration condensée des opérations

Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2011 (en dollars)

	Variation en %	2010-2011	2009-2010
Total des dépenses	-5 %	5 346 962	5 649 675
Total des revenus		5	0
Coût net des opérations	-5 %	5 346 957	5 649 675

## Graphiques des principales données financières

### Répartition des dépenses selon les priorités de fonctionnement



- Services de médiation
- Services internes
- Services d'arbitrage

Selon les états financiers du Tribunal, les dépenses totales se sont élevées à 5,3 M\$ en 2010-2011. La majorité des fonds, soit 3,1 M\$ (ou 58 %) ont été dépensés pour les services d'arbitrage; les services de médiation ont représenté 824 000 \$ (ou 15 %) du total des dépenses, et les services internes, 1,4 M\$ (ou 27 %) du total des dépenses.

### Répartition des dépenses selon le type



- Traduction des décisions
- Salaires et avantages sociaux des employés
- Autres coûts de fonctionnement

Les dépenses totales du Tribunal se sont élevées à 5,3 M\$ en 2010-2011, dont 4,1 M\$ (ou 77 %) ont été consacrés aux salaires et aux avantages sociaux des employés, tandis que 1,1 M\$ (ou 21 %) ont servi à couvrir les coûts de fonctionnement tels que les coûts de transport, des services professionnels, d'hébergement et des installations pour les audiences et les activités de médiation. Les 90 000 \$ restants (ou 2 %) ont été consacrés à la traduction des décisions (affectation à but spécial).

## États financiers

Les états financiers du Tribunal sont publiés sur notre site Web à la page des rapports, à l'adresse suivante : [www.psst-tdfp.gc.ca/article.asp?id=3487](http://www.psst-tdfp.gc.ca/article.asp?id=3487)

## Liste des tableaux supplémentaires

Tous les tableaux de renseignements supplémentaires présentés dans le Rapport ministériel sur le rendement 2010–2011 peuvent être consultés sur le site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada<sup>4</sup>.

- Sans objet

<sup>4</sup> Voir Rapport ministériel sur le rendement (RMR) 2010–2011, Section III : Renseignements supplémentaires (Tableaux), <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2010-2011/index-fra.asp>.



**SECTION IV :**  
*Autres sujets d'intérêt*

## Coordonnées de l'organisation

### Tribunal de la dotation de la fonction publique

#### *Renseignements généraux*

Site Web : [www.psst-tdfp.gc.ca](http://www.psst-tdfp.gc.ca)

Téléphone : 613-949-6516  
1-866-637-4491

Télécopieur : 613-949-6551

TTY: 1-866-389-6901

Courriel : [Info@psst-tdfp.gc.ca](mailto:Info@psst-tdfp.gc.ca)

#### *Adresse postale*

Tribunal de la dotation de la fonction publique  
240, rue Sparks, 6<sup>e</sup> étage ouest  
Ottawa, ON K1A 0A5